

УДК 005

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ СНАБЖЕНИЯ

**Корнилов С. Н.****научный руководитель доктор экон. наук Евтодиева Т. Е.*****Самарский государственный экономический университет***

Предприятия, независимо от характера их деятельности, закупают на рынке сырье, материалы, узлы и комплектующие, а также различные услуги. Эти ценности необходимы для ведения хозяйственной деятельности, особенно производственной и сервисной. В свою очередь, торговые предприятия приобретают на рынке товары для последующей перепродажи. Учреждения и организации (такие, как больницы, школы, органы административного управления) также присутствуют на рынке в роли покупателей товаров и услуг, необходимых для надлежащего выполнения возложенных на них функций. Подобная распространенность процессов закупок товаров с целью переработки или перепродажи обуславливает особую роль функции закупок для любого предприятия. Их влияние на экономику каждой фирмы весьма существенно, а во многих случаях это влияние оказывается решающим.

Логистика снабжения является первой логистической подсистемой, основная цель которой - управление материальными потоками и услугами в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами и услугами.

Объект логистики снабжения - поток материальных ресурсов и услуг, циркулирующий в функциональном цикле снабжения.

Можно назвать некоторые важнейшие предпосылки особой важности процессов закупок для формирования экономики предприятий, особенно производственных, торговых и сервисных. В частности:

- бесперебойное функционирование предприятия зависит от эффективного удовлетворения потребностей в материалах, энергии и услугах;
- стоимость используемых материалов, топлива, энергии и сторонних услуг считается основным компонентом затрат на функционирование производственных предприятий (около 65%); здесь всегда имеются возможности для сокращения расходов;
- прогрессирующие процессы специализации в сфере как производства продуктов, так и оказания услуг увеличивают долю готовых деталей, элементов и узлов в структуре закупок (это верно и для всякого рода специализированных услуг); данный фактор также увеличивает значение процессов закупок; стоимость услуг в структуре затрат в настоящее время уже составляет 15-17%, а на многих предприятиях их доля превышает 30%;
- стратегия обеспечения качества продукции не может быть реализована без тесного сотрудничества с поставщиками.

Как правило, снабжение самостоятельно не занимается перемещением материалов, а организует его. Оно информирует поставщиков о необходимости поставки тех или иных материалов, производит обмен прав собственности на материалы, т. е. в первую очередь связано с обработкой информации. В широком смысле снабжение образует

основное звено между организациями, входящими в цепь поставок, и служит механизмом координации материального потока между потребителями и поставщиками. В каждой точке логистического канала снабжение отправляет назад по каналу сообщения о том, чего хотят потребители, и вперед - сообщение о том, что поставщики могут предложить. После этого начинаются переговоры, уточняющие условия каждой поставки.

Следует отметить также, что снабжение по своим логистическим характеристикам существенно отличается от материально-технического обеспечения. На типичном промышленном предприятии за поступление материалов и компонентов от внешних источников в нужное место и в нужное время отвечает снабжение, а обслуживание всех потребностей в перемещении материалов внутри предприятия во время производственного процесса классифицируется как материально-техническое обеспечение.

Чтобы разобраться с логистическим управлением, необходимо более подробно проанализировать понятие «логистика снабжения». Многие авторы используют вместо него термин «логистика закупок», что, на наш взгляд, не совсем правильно, поскольку понятие «логистика снабжения» гораздо шире. Это направление логистики охватывает не только управление процессами отдельных закупок, но и всю систему снабжения предприятия. А значит, обязательно включает в себя взаимодействие с поставщиками, принятие стратегических решений (производить или закупать), управление качеством в системе снабжения и развитие внутренней интеграции с другими подразделениями предприятия.

В работе отдела снабжения промышленного предприятия можно выделить следующие аспекты:

- планирование и организация логистического цикла закупок;
- налаживание отношений с поставщиками с целью повышения надежности и эффективности процесса снабжения;
- координация взаимодействия подразделений во избежание непроизводительных затрат при обеспечении потребностей производства;
- логистическое управление системой снабжения предприятия.

Логистика как концепция управления потоками держится на определенных принципах, реализация которых в сфере обеспечения предполагает модификацию традиционных и освоение новых функций, не используемых в снабжении при традиционном управлении. Понятно, что подобное расширение функциональной сферы снабжения отразится и на взаимосвязях подсистемы снабжения с другими подсистемами предприятия.

Внедрение логистики в систему управления приводит к "размыванию" границ между функциональными областями предприятия, а также полномочиями и обязанностями отделов. Связано это с реализацией принципов сквозного управления материальным потоком и его качеством, проведением общего учета с целью минимизации затрат, интеграцией и координацией действий разных подразделений.

Совместив функции логистики и снабжения, мы сможем существенно повысить эффективность анализа альтернативных вариантов закупок, производимого с целью выявления или предотвращения непроизводительных затрат. Конечно, для этого

потребуется получать более подробную информацию от смежных подразделений и отслеживать изменения характера традиционных взаимосвязей между ними, что позволит создать общие зоны функционирования и контроля подсистем.

Цикл закупки состоит из шести последовательных этапов. Попытаемся понять, что привносит в структуру и содержание каждого этапа реализация принципов логистики.

Анализ потребности и сроков закупок. В логистическом цикле при определении потребности снабжения анализируется запрашиваемое количество товара на предмет обоснованности запроса. В данном случае отдел снабжения преследует:

- корпоративные интересы, которые заключаются в недопущении как непроизводительных затрат на завышенные потребности, так и возникновения дефицита при ошибочно заниженных потребностях;
- собственные внутренние интересы, ведь и в случае обнаружения невостребованных остатков, и при возникновении дефицита ответственность за состояние запасов лежит на отделе снабжения.

Не менее важным является анализ сроков закупок на предмет возможной консолидации различных партий поставок, что позволило бы сократить затраты на транспортировку. Однако на практике это напрямую связано с корректировкой производственных графиков, а, стало быть, менеджеры по снабжению должны иметь возможность вносить предложения об отсрочке или приостановке производственных операций, если это связано со значительной экономией на транспортных затратах. Однако все советы носят рекомендательный характер: правом принятия решения в подобных вопросах представители отдела снабжения не обладают.

Именно контроль размера потребности и анализ сроков поставки характеризует на этой стадии процесс интеграции производственных подразделений и отдела снабжения.

В обязанности логистики снабжения входят анализ спецификации товара и точное и однозначное ее представление. Составление спецификации преследует цели:

- унификация потребности (под потребностью понимается некоторый необходимый товар - запчасти, агрегат и т. д.), которая в разных отделах или филиалах компании имеет различные, отличающиеся наименования;
- разработки и утверждения стандартов, облегчающих сравнение товаров и услуг между собой;
- документально оформленного запроса на поставку требующихся товаров (разного рода материалы, комплектующие изделия);
- обеспечения возможности оценки качества продукта на различных стадиях производственного процесса.

В состав спецификации должны быть включены:

- все характеристики выбранного товара или услуги;
- существующие для данного вида товаров (услуг) стандарты;
- дополнительные требования.

К составлению спецификации необходимо подходить с особой тщательностью, поскольку, чем основательней и детальней она прописана, тем меньше сложностей возникнет при закупке. И наоборот, небрежное заполнение спецификации влечет за собой непроизводительные затраты: перерасход материалов или инструментов при закупке иного, не востребованного производством типоразмера или сорта, и денежные

потери при образовании неликвидов. Чтобы избежать подобных ситуаций, специалисты по снабжению обычно разрабатывают для внутреннего пользования подробные инструкции по составлению спецификаций.

Серьезный подход к выбору поставщика позволит сократить время закупки, повысить качество поставки и процесса снабжения, что в итоге приведет к снижению общих затрат. Очень важной является также процедура принятия решения о размещении заказа. Если в компании существует положение о проведении тендера, то порядок решения этого вопроса описывается в данном положении. Во всех остальных случаях процедура выбора должна быть прописана в отдельном документе, определяющем полномочия менеджеров при осуществлении нерегламентированных закупок.

Процесс выбора должен быть регламентирован. При выборе должны использоваться:

- методики выбора поставщика;
- разные способы оценки поставщиков;
- положения о проведении всех видов конкурсных тендеров (открытого, отборочного, закрытого);
- технологии ведения переговоров;
- схемы анализа и оценки функциональных циклов и результатов выполненных закупок.

Подготовка и размещение заказов на закупку. Под размещением заказа понимают закрепление заказа на поставку требуемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ) или услуг за конкретным поставщиком. Повысить надежность выполнения крупных заказов можно посредством их размещения у нескольких поставщиков.

Закупка ТМЦ и услуг может осуществляться на основании разовых контрактов, генеральных договоров на несколько поставок, долгосрочных договоров, открытого контракта, а также соглашений о долгосрочных партнерских отношениях. Основным критерием выбора формы договора является снижение общих издержек предприятия при удовлетворении потребности. Важной задачей при этом является нахождение оптимального баланса между повышением риска невыполнения поставки при размещении заказа у одного поставщика (затраты на возможное возникновение дефицита) и увеличением затрат на поставку при размещении заказа у нескольких поставщиков (увеличение затрат на транспортировку, подачу и оформление заказа).

Анализ заказов. На этой стадии отдел снабжения следит за выполнением ожидаемого заказа, корректируя при необходимости количество и сроки поставок в рамках условий договора и в соответствии с изменениями графика производства. Инициатором изменения или уточнения параметров поставки может выступать как заказчик, так и поставщик. Для этого рекомендуется наладить контакты:

- при анализе и выборе поставщика - с поставщиками на уровне менеджеров по закупкам;
- при принятии решений о размещении заказов - с лицами, представляющими организации или конкурсные комиссии;
- при мониторинге выполнения заказа - с младшими специалистами в партнерской компании.

Реализация указанных принципов предполагает проработку процедур взаимодействия с поставщиками и определение границ обмена информацией на каждом иерархическом уровне.

Контроль выполнения заказов. Признаком выполнения заказа является поставка материалов на склад предприятия товара определенного качества, количества и ассортимента. Контроль выполнения поставки функционально относится к циклу закупки, но фактически реализуется на складе, а значит, уместно говорить об интеграции областей снабжения и складской деятельности. Следовательно, и обязанности, и ответственность, и полномочия, и даже уровень информационного взаимодействия сотрудников обеих сфер должны быть строго регламентированы. На основе накопленной информации проводится анализ качества поставки, эффективности процесса снабжения и взаимодействия с поставщиками. Своевременный анализ информации по результатам поставки позволяет также выявить на ранней стадии потенциальные неликвиды.

Таким образом, при организации логистического управления снабжением важную роль играют координация действий, а также внутренняя и внешняя интеграция предприятий. Добиться внешней интеграции, то есть тесного взаимодействия с другими компаниями можно посредством развития долгосрочных партнерских отношений, выработки общих стандартов, передачи поставщику требований потребителя к качеству, срокам выполнения заказа, а также уровню сервиса. Внешняя интеграция происходит также при вовлечении поставщика в процессы проектирования новых изделий и разработки совместных рыночных стратегий.